

تحليل العلاقة بين العوائد التشغيلية وأنماط سلوك قادة الشركات

ـ دراسة استكشافية في عينة من الشركات الأردنية ـ

د. عبد الخالق الراوي أ.د. طلال الجاوي

المخلص

يحاول هذا البحث استكشاف مدى العلاقة بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات بعد تحليل هذه العلاقة. اذ تعكس العوائد التشغيلية لاي شركة صافي انجازات العاملين بالشركة بعد طرح مجهوداتهم ممثلة بالمصاريف، وتعتبر رقمياً عن كفاءة اداء العاملين من عدمها، وفي مقدمة العاملين تأتي ادارة الشركة وقادتها الاساسيين . وتعد العوائد التشغيلية المحرك الرئيس لدفع الشركة لتحقيق انجازات اخرى وتحقيق اهدافها وتعظيم قيمتها في السوق ومواجهة منافسيها واذا افترضنا ثبات العوامل الاخرى التي تساهم في تحقيق الانتاج والمكونة له (عناصر الانتاج) ما عدا المنظم كالارض ورأس المال ووسائل الانتاج الاخرى المادية وغير المادية من حيث كفاءتها ونوعيتها وتطورها، أي افتراض كونها على درجة من الكفاءة والتنوع والتطور فإن العامل الاهم الذي يتبقى هو دور المنظم (القادة والعاملين) وبما ان العاملين يتبعون ويوجهون من قبل القادة فان دور هؤلاء يكون محورياً ومركزياً ومهماً في العوائد التي تحققها أي شركة ويمكن ان تنسب الى هذا الدور. وأن القادة (مدراء الشركات) غير متساويين في نمط السلوك بين المجازف والمحايد والمتحفظ , وهذا النمط من السلوك ينعكس على ادارتهم وتوجيههم للشركة وبالتالي على عواندها . وقد اختبر البحث الفرضية الرئيسية الاتية:

H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية والتي تفرعت عنها عدد من الفرضيات الفرعية.

وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

ABSTRACT

This Research try to explore the extent of the relationship between operation returns and Corporation Leaders Psychological Style after analyzing this relation.

Operation returns for any corporation reflect accomplishment of employees after deduct expenses this mean the effectiveness of employees performance and in the front of this employees are the leaders.

Operation return is the main mover to push the corporation to do other accomplishments and maximize its market value and challenge its competitors , and if assume that other factors fixed except organizer that sharing in production as land ,capital and others then the important factor are the organizer and its efforts , then the role of these organizer is vital and central and very important in the operation returns for any corporation.

Organizers as the leaders of corporations are not equal in their Psychological Style that divide between risk seeker , risk avers and neutral this Psychological Style reflect into their administrating of the corporation finally into operation returns .

This research test the general hypothesis are :

H1: There are statistical relationship between Operation Returns and Corporation Leaders Psychological Style

And finally there are many conclusions and recommendations .

تعكس العوائد التشغيلية لاي شركة صافي انجازات العاملين بالشركة بعد طرح مجهوداتهم ممثلة بالمصاريف، وتعبر رقمياً عن كفاءة اداء العاملين من عدمها، وفي مقدمة العاملين تأتي ادارة الشركة وقادتها الاساسيين .

وتعد العوائد التشغيلية المحرك الرئيس لدفع الشركة لتحقيق انجازات اخرى وتحقيق اهدافها وتعظيم قيمتها في السوق ومواجهة منافسيها واذا افترضنا ثبات العوامل الاخرى التي تسهم في تحقيق الانتاج والمكونة له (عناصر الانتاج) ما عدا المنظم كالارض ورأس المال ووسائل الانتاج الاخرى المادية وغير المادية من حيث كفاءتها ونوعها وتطورها، أي افتراض كونها على درجة من الكفاءة والنوعية والتطور فإن العامل الالهم الذي يتبقى هو دور المنظم (القادة والعاملين) وبما ان العاملين يتبعون ويوجهون من قبل القادة فان دور هؤلاء يكون محورياً ومركزياً ومهماً في العوائد التي تحققها أي شركة.

وبما أن القادة (مديري الشركات) غير متساويين في نمط السلوك بين المجازف والمحايد والمتحفظ , وهذا النمط من السلوك ينعكس على ادارتهم وتوجيههم للشركة وبالتالي على عواندها .

لذا فان هذا البحث يحاول استكشاف مدى العلاقة بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات بعد تحليل هذه العلاقة.

التشكيل النظري للبحث

طبيعة العوائد التشغيلية ومصادرها

تعد العوائد التشغيلية مؤشراً لاداء الشركة بشكل عام كونها - العوائد - تتأتى من تفاعل واشتراك العاملين في اقسام وعمليات الانتاج والتسويق والمتابعة والادارة وغيرها , لذا فان مصادر تكوين هذه العوائد تتمثل في الاستغلال الافضل ان لم يكن الامثل لكل موارد الشركة المادية والبشرية والكفاءة في استخدامها بما يؤدي الى تكوين تدفقات داخلية الى الشركة اعلى من التدفقات الخارجة منها , ومما لاشك فيه بأن خلف ذلك الانجاز تقف العديد من القرارات التي تغطي جوانب نشاط الشركة المختلفة كتحديد مصادر الحصول على المواد الاولية ومواصفاتها واسعارها التنافسية وسياسات التخزين وطرقها المتبعة ومراحل التصنيع ونوعية الالات والمعدات المستخدمة يتبع ذلك الاسواق التي تروج فيها المنتجات النهائية وطرق الترويج وسياسة الائتمان المتبعة وغير ذلك من الانشطة التي تتطلب انواعاً مختلفة ومتنوعة من القرارات .

ان أي قرار يتم اتخاذه لا بد وان تتم التضحية بفرصة او فرص اخرى بديلة كل منها فيما لو اعتمد سيؤثر بالنتيجة في حجم العوائد التشغيلية ونوعها وتوقيتها وعليه فان العوائد التشغيلية تتمثل بالفرق بين التدفقات الخارجة وتشمل كلف الحصول على المواد الاولية وتخزينها ومتطلبات تصنيعها واجور العاملين في ادراة الانتاج والمشرفين والاداريين ومصاريف اهلاك الالات والمعدات والابنية والاصول الاخرى فضلا عن مصاريف العمليات التسويقية من جهة وبين التدفقات الداخلة الناتجة عن ايراد المبيعات لتلك المنتجات . ولا يدخل في تكوين العوائد التشغيلية الايرادات العرضية الناتجة عن ارباح بيع الاصول او ايجار اصول فائضة عن الحاجة او ارباح استثمارات او فوائدها او مايدفع كضرائب وتبرعات وغيرها مما ليس له علاقة بالنشاط التشغيلي .

وخلاصة لما تقدم فان صافي العائد التشغيلي او ما يطلق عليه (ربح العمليات) يعني ان صافي الربح المتحقق من النشاط الاعتيادي بعد ان يتم خصم كل المصاريف والاعباء المرتبطة بالنشاط الاعتيادي للشركة وهذا يمثل مدى نجاح الادارة في تنفيذ خططها ومؤشر لكفاءة العاملين فيها وفي مقدمتها قادتها .

مما تقدم يتضح انه هناك قرارات يتم اتخاذهها في الشركة تخص توفير المواد الاولية والاخرى تهتم بتحديد وكفاءة العاملين بالانتاج والتسويق والبيع ويسبق كل ذلك قرارات استراتيجية تتعلق بتحديد الالات والمعدات والطاقة الانتاجية وغير ذلك .

انواع القرارات :

يمكن تصنيف القرارات المرتبطة بموضوع هذا البحث الى نوعين رئيسيين :

الاول : القرارات الاستثمارية

الآخر : القرارات التشغيلية

وفيما ياتي توضيحا لهذه القرارات والتي سيتم التركيز فيها على القرارات الاستثمارية وبشكل تفصيلي لما تتطلبه من مبالغ كبيرة والتي سيتمتد تأثير القرار الخاطي فيها على سنوات استخدام الاصول التي استثمرت فيها تلك المبالغ .

لذا فان القرارات الاستثمارية , هي القرارات التي يترتب عليها تدفقات نقدية خارجة من الشركة لغرض الحصول على اصول ثابتة او ما تسمى بالاصول الرأسمالية بمختلف انواعها انتاجية ام خدمية ويكون قرار اختيارها بمثابة

تحديد وارتباط طويل الاجل للشركة ، لذلك ينبغي التركيز والدقة في تقييم البدائل الاستثمارية واختيارها لهذه الاصول لذا فان مفاهيم الاستثمار في الاصول الثابتة تختلف تماماً عنها في الاصول المتداولة ، فالاخيرة يمكن تحويلها الى نقد اذا رغبت الشركة بذلك ويتم تقييم العوائد المتوقعة منها في الاجل القصير فقط ويعني ذلك في حالة ارتكاب خطأ ما في اختيار بديل فان أثره لا يتعدى حدود السنة التي وقع فيها .

اما الاستثمارات طويلة الاجل فهي لا تحقق عوائد سريعة في الاجل القصير ، لذلك ليس من المنطق تقييمها على اساس ربحيتها في هذا الاجل ، ويعني ذلك ان قرارات تخصيص الاموال في مثل هذه الحالات يترتب عليها اثار في الاجل المتوسط والطويل . ومن جهة اخرى اهم فان حجم الاموال المخصصة لتلك القرارات اكبر بكثير مما هي عليه في القرارات التشغيلية ، لذلك فان الخطأ في القرارات الاستثمارية يمتد تأثيره لسنوات بامتداد عمر الاصل الثابت موضوع القرار .

. ويمكن تصنيف الاستثمارات على وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه الى : (الراوي، 2000)

- 1- استثمارات الاحلال : ويقصد بها تجديد او تطوير الاصول الثابتة الحالية بأخرى اكثر كفاءة من حيث حجم الانتاج او توفير في التكاليف لغرض تعظيم الربحية .
- 2- استثمارات التوسيع : أي توسيع الطاقة الانتاجية او البيعية للشركة باضافة خطوط انتاج او تسويق ويتخذ قرار التوسع باختيار افضل بديل من وجهة نظر الادارة والمفاضلة تتم عن طريق احتساب الربح التقديري لكل بديل .
- 3- استثمارات التحسين او الترشيح : وتهدف الى تخفيض التكاليف نتيجة تحسين الاصول الحالية بزيادة كفاءتها او تقليص العمالة او تقليل التلف .
- 4- استثمارات استراتيجية : وغرضها المحافظة على بقاء الشركة اطول مدة ممكنة ، ويشمل ذلك كل انشطتها مثل ادخال تقنيات جديدة على اساليب العمل .
- 5- استثمارات تعاقدية : وهي تنفيذ عقود مبرمة مع جهات مستفيدة على وفق أنشطة الشركة
- 6- استثمارات ظرفية او مفروضة : وهدفها تحقيق منافع اجتماعية اساساً وقد لا يرتبط بنشاط الشركة مثل مباني سكنية للعاملين او توفير اجهزة وقاية من التلوث وهذه تحكمها الظروف او تفرض بقوانين او تعليمات من الدولة .

من الاستعراض السابق نلاحظ ان القرارات الاستثمارية اما تكون مستقلة أي لا يرتبط ايراد احدها بايراد استثمار اخر فكل منها يولد تدفقات نقدية مستقلة عن الاخر او تكون متممة لبعضها أي غير مستقلة ويتضمن ذلك فرصتين استثماريتين يرتبط تدفق احدها بالآخرى .

وعليه يمكن ان نخلص الى ان القرارات الاستثمارية تتوقف على مفهوم الاستثمار وان كل قرار يتطلب انفاق الان لتحقيق عائد في المستقبل وعلى ادارة الشركة القيام بدراسة وتقييم الاستثمارات ايا كان نوعها واختيار البديل الذي يحقق افضل عائد سواء اكان بتعظيم الربحية أم تحقيق منافع اجتماعية .

ومن ناحية اخرى يمكن تلخيص تلك القرارات الى : (هاريسون ونورين , 2000)

- أ- قرارات خفض التكاليف : أي هل يجب شراء اصول جديدة لتخفيض التكاليف ؟
- ب- قرارات توسيع الطاقة : أي هل يجب اقتناء مصنع او خط انتاجي او مخازن او معارض كي يمكن زيادة طاقة الانتاج والبيع ؟
- ج- قرارات اختيار الآلات والمعدات : أي المفاضلة بين الآلات المشتراة وايا منها اكثر تحقيق لفعالية التكلفة /المنفعة ؟

د- قرارات الشراء او التأجير : أي هل يجب شراء الآلات والمعدات ام استثمارها ؟

هـ- قرارات احلال واستبدال الآلات والمعدات القديمة : هل يتم الان ام فيما بعد ؟

العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية:

ان القرارات الخاصة بالاستثمار من القرارات المهمة والمؤثرة في مستقبل الشركة على المدى البعيد لما يتضمنه من مخاطر كبيرة قد يصعب معالجتها في الامد القصير دون تحمل خسائر عالية لذلك ينبغي الحصول على

معلومات ضرورية تساعد متخذي القرارات على اختيار البديل الافضل وهذه العوامل هي : (العمار , 1997)

- 1- التدفقات النقدية الداخلة والخارجة : أي صافي رأس المال اللازم للحصول على اصول المشروع الاستثماري المتمثلة بثمن شراء الاصول الثابتة ونفقات تركيبها واعدادها للتشغيل والاضافات التلقائية في الاصول المتداولة اثناء عمر المشروع .

2- التدفقات النقدية السنوية الداخلة والخارجة (المرتبطة بتشغيل وإدارة المشروع الاستثماري) : وهي التدفقات الداخلة في الموارد المتأتية من المبيعات بالدرجة الأساس والتي إذا ما تم تقديرها بشكل خاطئ , سيؤدي الى الفشل في الحصول على صافي تدفقات نقدية بشكل سليم , مما قد يتطلب المغالاة في الاستثمار او الى استثمار اقل من اللازم وما يقابل ذلك من تدفقات خارجة تسديدا لاثمان مستلزمات الانتاج من اجور ومواد ومصارييف اخرى , وقد يحصل غالبا ان تكون التكاليف التشغيلية في السنوات الاولى عالية واليرادات قليلة , لذا فان التوقعات يجب ان تعكس الحالة الواقعية على وفق المتغيرات وعوامل السوق والتشغيل الاخرى .

3- التدفقات النقدية المتوقعة نهاية العمر الانتاجي : من المعلومات التي ينبغي معرفتها لتنفيذ القرار الاستثماري هي تحديد قيمة الاصل (كخردة) في نهاية عمره الانتاجي وهذه تعني اقتطاع هذه الخردة من قيمة الاصل عند احتساب اهلاكه السنوي لغرض تحديد الكلفة والربح , وبالرغم من صعوبة تحديد هذه القيمة الا ان اهمالها يؤدي الى نتائج خاطئة للقرار , ومن الناحية الاقتصادية فان معرفة قيمة الخردة تساعد في تحديد القيمة الحقيقية لاصول الشركة كافة , كما ان معرفة العمر الانتاجي المتوقع للاصول يساعد في الموازنة بين المصاريف واليرادات المترتبة عن المشروع الاستثماري او لاتخاذ قرار يخص الاستبدال او التوسع في اصل او مجموعة اصول.

4- التدفقات النقدية الخارجة المتمثلة بالضرائب : عند توقع تحقيق ارباح فان كل الاعباء المترتبة عن الاستثمار تخصم من اليرادات قبل الوصول الى الدخل الخاضع للضريبة , فهي تحقق وفرا ضريبييا او مكاسب ضريبية عن كل مدة , لذا ينظر لهذا الاعفاء الضريبي من زوايا عدة :

- يجب اختيار طريقة الاهتلاك المسموح بها من وجهة نظر الضريبة والتي تحقق اعلى الوفورات من الناحية العملية .

- عند الاخذ بالاعتبار الزيادة المتتالية في المخزون يجب معرفة وازافة التغييرات في الاحتياطات غير المعلنة .

- الاخذ بالاعتبار الضريبة على المكاسب المتوقعة بعد اهلاك الاصل محاسبيا , فالمكاسب النقدية من تخريده نهاية المدة تخضع للضريبة وبالوقت نفسه قيمة الخردة تدفق داخل , فالضرائب على قيمة الخردة التي تتجاوز القيمة الدفترية للاصل تعد تدفقا خارجا .

- فوائد التمويل واقساط سداد القروض تعد تدفقات خارجة بحاجة لمعالجة خاصة.

فضلا عما تقدم من الاعتبارات النقدية بشكل عام الا ان هناك اعتبارات غير نقدية ينبغي اخذها بنظر الاعتبار منها مثلا التصورات المستقبلية للشركة , اذ انها من العوامل المهمة في تنفيذ القرار المتخذ والخاص بالاستثمار , والمعلومات المتعلقة بالظروف الاقتصادية السائدة محليا ودوليا , اتجاهات الاسعار , تغييرات الدخل المتوقعة للسكان وتغير العادات والاذواق الاستهلاكية , هذه العوامل غير النقدية ينبغي اخذها بالاعتبار بجانب العوامل النقدية وهذا يساعد في اختيار الاستثمار الافضل .

وبالرغم من ما ذكر من العوامل الرئيسية العامة التي ينبغي اخذها بنظر الاعتبار الا انه توجد تحفظات ينبغي ادراكها ايضا ومنها : (العمار , 1997)

1- ان هذه العوامل ليست على سبيل الحصر فقد توجد عوامل اخرى ينبغي اخذها بالاعتبار على وفق الظروف .

2- قد لا يتم اخذ كل العوامل السابقة وقد تؤخذ جميعها عند استخدام احد الاساليب الفنية للتقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية .

محددات القرار الاستثماري :

تتعرض قرارات الاستثمار الى بعض المحددات المؤثرة فيها ومن اهم هذه المحددات (الراوي , 2000) :

1- التوقعات ودرجة المخاطرة : وهي من العوامل المؤثرة بشكل واضح في تنفيذ الاستثمار وحجمه وتتعلق هذه التوقعات بالظروف الاقتصادية او العوائد المتوقعة وحالات الاستقرار والازدهار والانكماش , اذ ترتبط هذه بحجم المبالغ المستثمرة وما ستؤول اليه نتيجة الاستثمار وقد تكون هذه التوقعات وتأثيراتها مباشرة او غير مباشرة على المستثمرين , فزيادة حجم الاستثمار يعتمد على التوقعات بحصول حالة النفاؤل والانتعاش منعكسة بذلك على الظروف الاقتصادية واستقرارها وبالتالي توسع حجم الاسواق , وعكس ذلك عندما تسود حالة التشاؤم والانكماش , فالحالتين تشجع/لا تشجع على زيادة حجم الاستثمار , كما ان درجة المخاطرة

المرافقة للتوقعات والظروف الاقتصادية تتوقف على انماط سلوك متخذي القرارات ومدى الاستعداد للمجازفة او التحفظ او التجنب وفقا لتلك المعطيات والتي سنعرض لها لاحقا .

2- التطور التقني : يعد تسارع التطور التقني في المجالات الاقتصادية الاستثمارية من المحددات المهمة في تنفيذ المشاريع كالاستثمار في المجالات سريعة التطور كالحاسوب والالات ذات التقنية العالية (متعددة الاغراض) , اذ ان التطور المتسارع في هذه المجالات من العوامل المهمة في خلق فرص استثمارية وبالتالي فتح اسواق جديدة ومن ثم توسع حجم الاستثمارات وبدوره يؤثر في فرص الاستثمار في المجالات الاخرى الاقل او الابطأ تطورا .

3- طبيعة المناخ الاستثماري : لا شك ان حجم السوق يلعب دورا اساسيا في التأثير بحجم الاستثمارات , فالتوسع في السوق بمختلف جوانبها يسمح باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة والعمل على زيادة كفاءة استخدامها بما يؤدي الى تحقيق وفورات اقتصادية اعلى , ويسهم ايضا في خلق فرص استثمارية متكاملة وجديدة و مترابطة مع بعضها , كما ان تحقيق الربحية في الاستثمارات القائمة يحفز لخلق فرص استثمارية جديدة , ومثل هذا المناخ الاستثماري يوفر بيئة استثمارية مناسبة ومستقرة تسمح بزيادة الاستثمارات وبالعكس من ذلك.

4- الاجراءات القانونية : تختلف الاجراءات والتعليمات القانونية المتعلقة بالاستثمار من بلد لآخر بل من قطاع لآخر ضمن البلد الواحد , فالتشريعات تلعب دورا بارزا في تشجيع / او عدم تشجيع الاستثمارات من خلال التسهيلات او عكسها التي تمنح للمستثمرين المحليين او الخارجيين , فالتشريعات الضرائب واثرها في صافي العوائد للفرص الاستثمارية ومتطلبات اعداد القوائم المالية واساليب الافصاح عن البيانات من العوامل المحددة والمؤثرة في قرارات الاستثمار المتعلقة بانشاء مشاريع جديدة او التوسع في القائمة منها او لمشاريع مكملة او تجديدها وتطويرها وما الى ذلك .

سلوك قادة الشركات :

ان التركيبة السايكولوجية للفرد تتكون من نوعين من السلوك , الاول : هو السلوك الباطني متجسدا في الميول والدوافع والاتجاهات واساليب التفكير والادراك والعواطف والاحاسيس . والآخر من السلوك : هو الظاهري مثل العمل والشراء والبيع والتعاقد والتفاوض واتخاذ القرارات , وتحكم السلوك أيا كان (الباطني او الظاهري) ثلاثة عناصر رئيسية (السببية والدافع والهدف) (leavitt, 1978) .

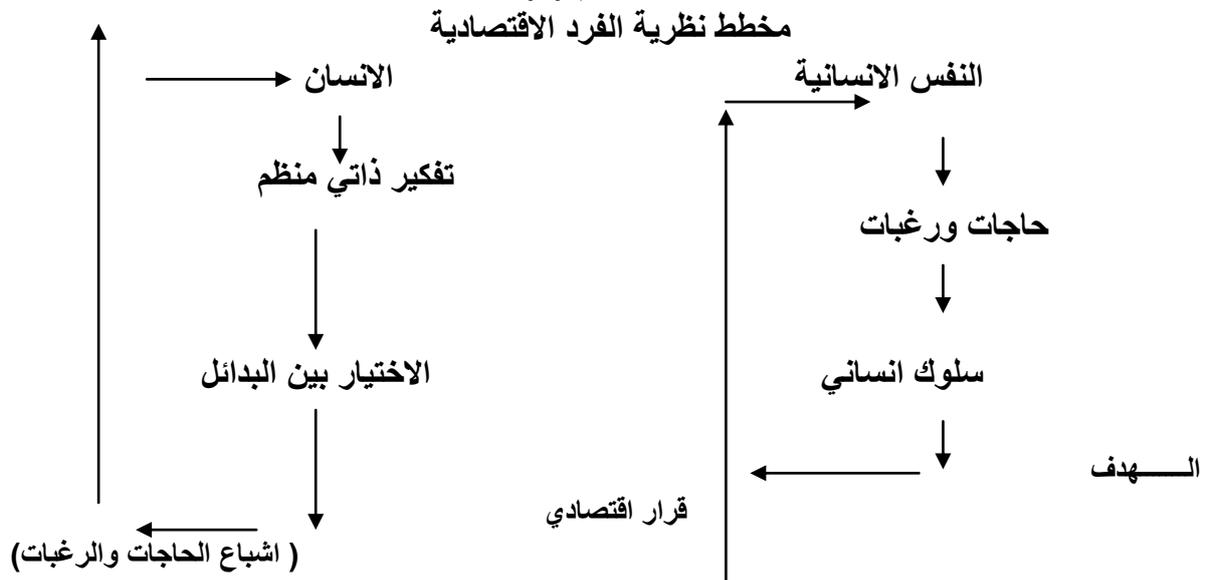
محددات السلوك :

1- التركيب النفسي الداخلي : أي الصفات الشخصية للفرد وادراكه وعاداته وحاجاته .
2- الموقف : اي الظرف (اللحظة) التي يوجد فيه الفرد (صعبا , بسيطاً , سارا , محزنا) ومتطلبات هذا الموقف والفرص والضغط .

نظرية الفرد الاقتصادية

يمكن تجسيد نظرية الفرد الاقتصادية بالشكل الاتي :

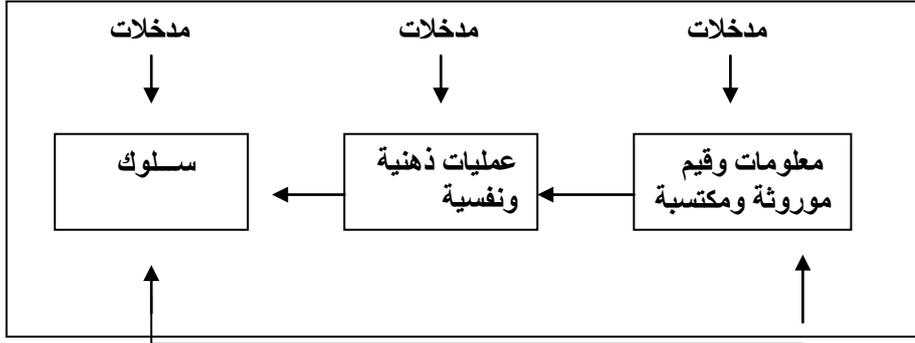
الشكل رقم (1)



ان التكوين السايكولوجي للفرد يتطلب حاجات حياتية ورغبات نفسية ولتلبيتها يتجسد ذلك بسلوك او نشاط معين يهدف الى اشباع هذه الحاجات والرغبات , ومن جهة اخرى فان الفرد يتصرف بعقلانية ورشد وهذا تفكير منظم يقود للاختيار بين البدائل وباختيار احدها يكون قرارا اقتصاديا , ونظرية الفرد الاقتصادية تتمثل باهداف المستثمرين واصحاب المصالح وقادة الشركات .

وسلوك قادة الشركات محصلة للتفاعل بين خصائص القائد وطبيعة الموقف الذي يكون فيه ويمكن تمثيله بالاتي :

شكل رقم (2) السلوك الانساني



واي قائد يسلك او يتصرف اذا كان :

1- قادرا على السلوك (توافر امكانيات السلوك)

2- راغبا في السلوك (يرغب بنتائج السلوك)

انماط سلوك قادة الشركات :

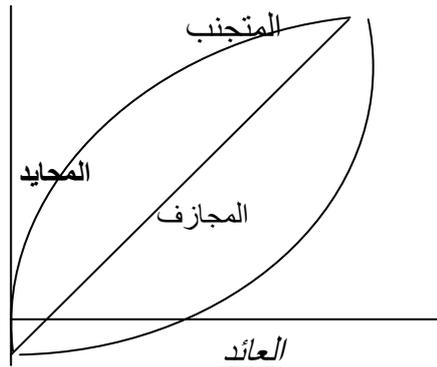
يتخذ قادة الشركات انماط سلوك ثلاثة ولكل قائد واحد من هذه الانماط التي يوضحها الشكل رقم

(3) :

شكل رقم (3)

انماط السلوك

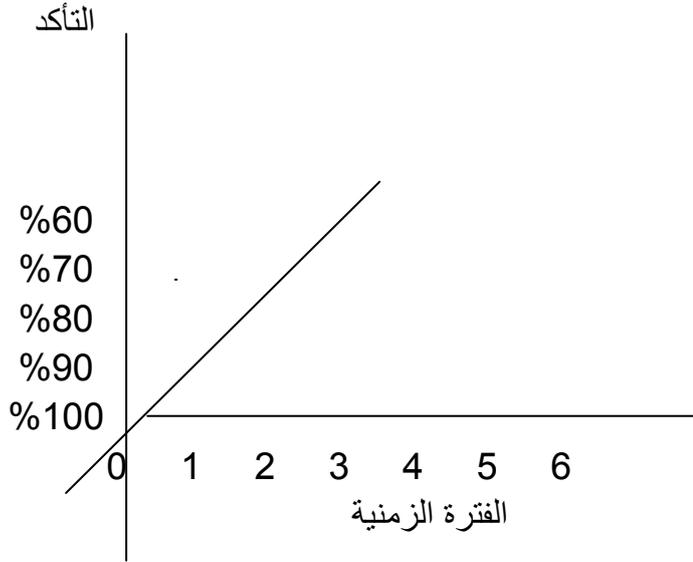
المخاطرة



فالعائد والمخاطرة مفهومان مترابطان لا يمكن تفسير احدهما بمعزل عن الاخر , فالعائد يمثل المقابل الذي يتوقع القائد (متخذ القرار) الحصول عليه بالمستقبل من الاموال التي يستثمرها او يوظفها في قرار اقتصادي معين . اما المخاطرة فتنشأ عن حالة عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقق/عدم تحقق العائد المتوقع وترتبط حالة عدم التأكد بالمدة الزمنية بجانب ظروف وعوامل اخرى يوضحها الشكل رقم (4) الاتي :

شكل رقم (4)

يوضح علاقة حالة التأكد بالعوامل الأخرى



ويرتبط عنصرى العائد والمخاطرة معا في علاقة طردية كما يرتبط التأكد مع المدة الزمنية بعلاقة عكسية , أي كلما قصرت المدة كان التأكد عاليا وبالعكس .

اما العائد الاعلى الذي يرغب القائد في تحقيقه , عليه ان يهيئ نفسه لتحمل درجات أعلى من المخاطرة وبالعكس لذا يوجد ارتباط بين طبيعة القائد ودرجات المخاطرة التي يكون مستعدا لتحملها في قراراته .
وقد عالج Markuwits العلاقة بين القائد والمخاطرة ذلك ان لكل قائد منحنى منفعة معين يوضح ميله وسلوكه تجاه العائد ومن ثم تجاه المخاطرة , وعلى وفق ذلك يمكن تصنيف القادة في ثلاثة انماط عرضها الشكل رقم (3) السابق.

النمط الاول من السلوك : (A) : Risk Averser

وهو المتجنب للمخاطرة ويكون متحفظا جدا تجاه المخاطر المتوقعة , أي انه يحقق منفعة حدية متناقصة من الثروة عند زيادة دخله وينطبق عليه قانون تناقص المنفعة الحدية , لذا تكون العلاقة بين المنفعة والعائد علاقة عكسية , أي عائد اقل مع مخاطرة اقل .

- النمط الثاني من السلوك : (B) : Risk Neutral

وهو المحايد او المتحفظ للمخاطرة ويكون حياديا بين العائد والمخاطرة وتتمثل العلاقة بين المنفعة والعائد او المخاطرة والعائد بخط مستقيم نظرا لخضوعها لقانون ثبات المنفعة الحدية او الاشباع الذي يحصل عليه هذا النمط , أي ان مستوى المخاطرة الذي يكون مستعدا لتحمله لا يتغير مع معدل العائد , وبعبارة اخرى انه يوازن بين المخاطر والعوائد بنسبة 50% الى 50% .

- النمط الثالث من السلوك : (C) : Risk Seeker

وهو المجازف او المحب للمخاطرة , أي ان هذا النمط يحقق منفعة متزايدة بارتفاع العائد وينطبق عليه قانون تزايد المنفعة الحدية , فالعلاقة بين العائد والمخاطرة علاقة عكسية أي انه يبدي اهتماما متناقصا تجاه المخاطرة كلما ارتفع العائد المتوقع (سالم ومطر , 1990) .

Decision Taking

عملية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرار هو عملية اشغال الفكر , اذ يقوم متخذو القرارات بالاشغال الذهني للفكر لاختيار بديل واحد فقط ان توافرت بدائل . وهذه العملية هي قمة ما يصل اليه القائد واللحظة الحاسمة التي في ضونها يتم تنفيذ هذا القرار وتوقع نتائجه , والتركيز هنا على عملية اتخاذ القرارات وليس عملية صنع القرارات Decision Making التي تسبقها وقد يشارك او لا يشارك فيها القائد (المدير) الا ان اتخاذ القرار هي العملية الحاسمة والمهمة التي يقوم بها القائد في ضوء المعطيات التي سبق وتم مناقشتها في انواع القرارات الاستثمارية وانماط السلوك.

اهمية البحث

تعد مصادر تحقيق الارباح التشغيلية من اهم المصادر بالنسبة لاي شركة وتعكس هذه المصادر حقيقة كفاءة وفعالية الشركة لاستغلال مواردها المتاحة المادية والبشرية على افضل وجه , ويظهر هذا الاستغلال قدرات وامكانيات ادارة الشركات في تحقيق اعلى العوائد التشغيلية, وان هذه القدرات والامكانيات لقادة الشركات وادارتها تتأتى من

انماط السلوك القيادي لكل منهم , فان اهمية البحث تكمن في التعرف على أي نمط من انماط السلوك الثلاثة لها دور او اسهام اكبر في تحقيق الارباح التشغيلية .

اهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى الاتي :

- 1- التعرف على طبيعة الارباح التشغيلية ومصادر تحقيقها .
- 2- التعرف على انماط سلوك قادة الشركات الاردنية .
- 3- تقديم دليل ارشادي لقادة الشركات في تكييف سلوكهم القيادي او تطويره او تغييره في ضوء نتائج البحث .
- 4- قد يكون هذا البحث سببا لبحوث اخرى لظهار علاقات اخرى للسلوك القيادي مع عوامل ومتغيرات اخرى .

مشكلة البحث :

يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل يؤثر نمط سلوك قادة الشركات الاردنية في الارباح التشغيلية ؟
- 2- هل تختلف انماط سلوك قادة الشركات الاردنية ؟
- 3- هل تتغير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية تبعا لعوامل معينة , وهل يمكن تغييرها اذا اتضح لها تاثيرات سلبية على الارباح التشغيلية ؟
- 4- هل يسهم نمط سلوك قادة الشركات الاردنية في تحقيق عوائد / خسائر تشغيلية عالية/متوسطة/متدنية ؟

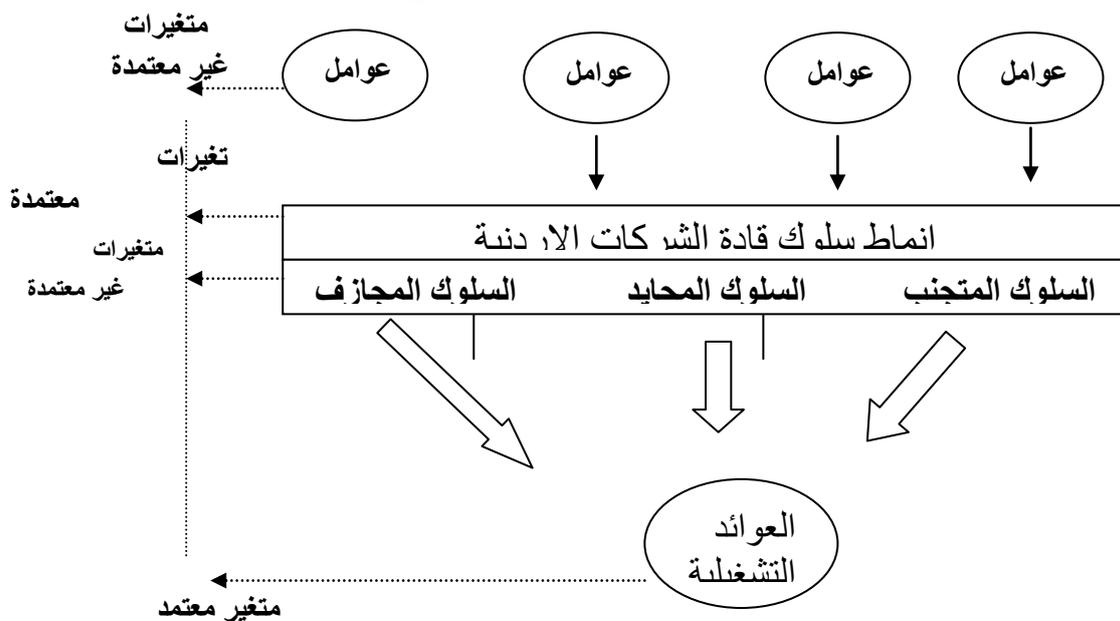
فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة البحث فان الفرضيات الاتية تمثل حولا مؤقتة لها والتي يمكن وضعها بالشكل التالي:

- H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية .
- H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين العوائد التشغيلية وانماط سلوك قادة الشركات الاردنية وتتفرع منها :
- H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المجازف والعوائد التشغيلية .
 - H1-2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المحايد والعوائد التشغيلية .
 - H1-3 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين نمط السلوك المتحفظ (المتجنب) والعوائد التشغيلية .
- H2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين تغيير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية والعوامل والظروف المحيطة .

أنموذج البحث :

في ضوء مشكلة البحث وفرضياته يمكن رسم اطار عام لأنموذج البحث كالآتي :



Practical Framing

التشكيل العملي للبحث :

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الشركات الاردنية الـ 154 المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2006 , اما عينة البحث فقد اختيرت عشوائيا (54) شركة متباينة النشاط والتي تزيد نسبتها عن 35% .

والجدول الاتي رقم (1) يعرض وصفا لها :

جدول رقم (1) مجتمع البحث (الشركات الاردنية)

ت	نوع نشاط الشركة	العدد	النسبة %
1	صناعي	12	22.2
2	تجاري	18	33.3
3	خدمي	9	16.7
4	بنوك	9	16.7
5	تأمين	3	5.6
6	اخرى	3	5.6
	مجموع	54	100

الاستبانة :

صممت استبانة من قبل الباحثين من ثلاثة محاور , الاول للمعلومات العامة التي تبين خواص العينة وتوزيع هذه الخواص . والمحور الثاني لتحديد انماط سلوك افراد العينة , في حين تضمن المحور الثالث العبارات التي تفحص اراء العينة وموقفها تجاه فرضيات البحث للتمكن من اختبار هذه الفرضيات في ضوء مواقف افراد العينة وسيتم اختبار هذه المواقف على مقياس Likert الخماسي .

فحص الاستبانة (ثبات الاداة) :

تم فحص الاستبانة بطريقتين : الاول فحصا ظاهريا من خلال توزيعها على مجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية واتضح نسبة موافقتهم عليها بحدود 86% . كما تم فحصها فحصا منطيقيا (احصائيا) من خلال مقياس كرونباخ الفا وكانت النسبة 62.5% كما بينتها نتائج الحاسب الاحصائية بموجب برنامج Spss .

تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات :

اولا : خواص العينة وتوزيعاتها :

جدول رقم (2)

الخاصية وتوزيعها

توزيع الخاصية										الخاصية
كلى		50 فأكثر		50-41		40-31		30-21		العمر
100	54	11.1	6	44.4	24	27.8	15	16.7	9	
%100		%11.1		%44.4		%27.8		%16.7		
كلى		انثى		ذكور		انثى		ذكور		الجنس
100	54	3	5.6	51	94.4	3	5.6	51	94.4	
%100		%5.6		%94.4		%5.6		%94.4		
كلى		اعزب		متزوج		اعزب		متزوج		الحالة الاجتماعية
100	54	9	16.7	45	83.3	9	16.7	45	83.3	
%100		%16.7		%83.3		%16.7		%83.3		
كلى		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		المؤهل العلمي
100	54	3	5.6	15	27.8	3	5.6	33	61	
%100		%5.6		%27.8		%5.6		%61		
كلى		اقتصاد		مالية ومصرفية		ادارة اعمال		محاسبية		التخصص
100	5	6	11	3	5.6	6	11.1	39	72	
%100		%11		%5.6		%11.1		%72		
كلى		20 فأكثر		20-16		15-11		10 - 6		الخبرة
100	4	6	11	3	5.6	6	11.1	5	9	
%100		%11		%5.6		%11.1		%9		

10	5	43.	2	16.	9	11.1	6	16.7	9	11.	6
0	4	75	4	%7		%		%		%1	
%		%									

تبين نتائج خواص العينة وتوزيع هذه الخواص لصالح الدراسة من حيث ان اعمار افراد العينة تمثل نسبة عالية من الاعمار الكبيرة فضلا عن ان معظم افراد العينة من الذكور ومتزوجين ومؤهلاتهم العلمية تبدأ من البكالوريوس وغالبيتهم متخصصين بالمحاسبة بجانب خبرتهم العلمية العالية . وهذا كله ينعكس على اجاباتهم وقبل ذلك ينعكس على سلوك متوازن ومستقر ما دمننا نبحت في علاقة العوائد مع سلوك قادة الشركات وانماط هذا السلوك .

ثانيا : المعلومات الخاصة بانماط السلوك :

الجدول الاتي رقم (3) يبين انماط السلوك لقادة الشركات :

جدول رقم (3)

انماط السلوك

ت	الخاصية	NO		YES		s.d.	mean
		%	Fr.	%	Fr.		
1	افكر بالمخاطر قبل العائد عند اتخاذ قرار اقتصادي	33.3	18	66.7	36	0.476	1.33
2	افكر بشكل متوازن بين العائد والمخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي	33.3	18	66.7	36	0.476	1.33
3	افكر بالعائد قبل المخاطر عند اتخاذ قرار اقتصادي	72.7	43	20.3	11	0.462	1.89
4	ارغب بتحقيق عوائد عالية متوقعة بغض النظر عن المخاطر المحتملة	85.1	46	14.8	8	0.408	1.94
5	ارغب بتحقيق عوائد قليلة متوقعة متجنباً المخاطر المحتملة	40.7	22	59.3	32	0607	1.50
6	احاول الموازنة بين العوائد المتوقعة والمخاطر المحتملة بشكل متساوي	38.9	21	61.1	33	0.492	1.39
7	اقوم بتغليب المخاطر على العوائد في قراراتي	44.4	24	55.6	30	0502	1.44
8	اقوم بتغليب العوائد على المخاطر في قراراتي	77.8	42	22.2	12	0.420	1.78
9	لا اغلب المخاطر على العوائد ولا اغلب العوائد على المخاطر في قراراتي	50	27	50	27	0.505	1.50

H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ (المتجنب)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الاولى (الاسئلة 3 , 4) من الاستبانة (ثانيا) فوجد ان المديرين من هذا النمط يأخذون بعين الاعتبار درجة الخطورة حتى وان كان العائد عاليا عند اتخاذهم للقرارات الاستثمارية وذلك لان المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة اعلى من المتوسط الحسابي النظري البالغ (1) لهذا المقياس , كذلك فهم يعدون تحقيق عائدات معتدلة على المدى الطويل يشكل البعد الاهم عند اتخاذ القرار الاستثماري , و المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة بلغ (1.89 و 1.94) وهي اعلى من المتوسط الحسابي النظري .

ولاختبار الفرضية الاولى تم اجراء اختبار (t) اذ اشارت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا الاختبار بلغت (7.719) وهي اعلى

من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.69) , وعند دلالة احصائية اقل من (0.01) , والجدول رقم (4) الاتي يوضح ذلك :

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (t) للفرضية الاولى

العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المتحفظ (المتجنب)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3.87	0.61	7.02**	1.69	29	0.001

** عند دلالة احصائية اقل من (0.01)

H1-2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثانية (الاسئلة 8 و 9) من الاستبانة (ثانيا) و اشارت النتائج الى ان مديري الشركات المساهمة الاردنية يأخذون بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستثمارية , وذلك لان قيمة المتوسط الحسابي لاجابات هذه الفقرة بلغت (1.78 و 1.50) وهي اعلى من قيمة المتوسط الحسابي النظري البالغ (1) كذلك انه عند اتخاذ القرارات الاستثمارية يتم اجراء دراسة شاملة لحيثيات القرار .

ولاختبار الفرضية الثانية تم اجراء اختبار (t) , اذ اشارت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد , وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا الاختبار بلغت (14.20) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية , وعند دلالة احصائية اقل من (0.01) , والجدول رقم (5) يوضح ذلك .

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (t) للفرضية الثانية

العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المحايد

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
4.33	0.51	14.20**	1.69	29	0.001

** عند دلالة احصائية اقل من (0.01)

H1-3 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالفرضية الثالثة (الاسئلة 1 و 2 و 5 و 6 و 7) , و اشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي على اجابات افراد العينة على الفقرة التي تنص على ان العائد على الاستثمار يشكل العنصر المهم في اتخاذ القرار استثماري بلغت (1.33، 1.33، 1.50، 1.39، 1.44) وهي اعلى من قيمة المتوسط الحسابي النظري لهذا المقياس ، اما الفقرة التي تنص على ان تحقيق عائد عال مضمون افضل من تحقيق عائد معتدل ومضمون فقد حصلت على اجابات معتدلة

ولاختبار الفرضية الثالثة تم اجراء اختبار (t) , اذ اشارت النتائج الى انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف , وذلك لان قيمة (t) المحسوبة لهذا الاختبار بلغت (1.48) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.69) , والجدول رقم (6) يوضح ذلك .

جدول رقم (6)
نتائج اختبار (t) للفرضية الثالثة
العلاقة بين العوائد التشغيلية ونمط السلوك المجازف

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	درجات الحرية	الدالة الاحصائية
3.15	0.54	1.49	1.69	29	0.15

H2 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تغير انماط سلوك قادة الشركات الاردنية والعوامل والظروف المحيطة :
 لاختبار هذه الفرضية فقد عالج المحور الثالث من الاستبانة من خلال العبارات التي تم عرضها على عينة البحث
 وعددها 20 عبارة والتي تتعلق بالتعرف على مواقف افراد العينة تجاه مجموعة من العوامل والظروف التي تحيط بهم
 عند عملية اتخاذ القرارات ويعرض الجدول رقم (7) وصفا احصائيا لهذه الاجابات
جدول رقم (7) وصف معلومات الاستبانة

ت	العبارات	SA درجة 5		A درجة 4		UC درجة 3		DA درجة 2		SDA درجة		S.D.	MEAN
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1	يرتبط تحقيق العوائد بسلوك مدير الشركة وقراراته	16.7	9	72.2	39	5.6	3	5.6	3	-	-	0.673	4.00
2	لكل مدير نمط سلوك يختلف عن الاخر	50	27	44.4	24	5.6	3	-	-	-	-	0.604	4.44
3	يتأثر سلوك المدير بالتكوين الشخصي بصورة اكبر	27.8	15	55.6	30	16.7	9	-	-	-	-	0.664	4.11
4	يتأثر نمط سلوك المدير بالبيئة المحيطة والقيم المكتسبة	27.8	15	55.6	30	5.6	3	11.1	6	-	-	0.890	4.00
5	يتغير نمط سلوك المدير فيما اذا كان القرار استثماري او تشغيلي	38.9	21	38.9	21	22.2	12	-	-	-	-	0.771	4.17
6	في القرارات الاستثمارية يكون سلوك المدير عالي التركيز	38.9	21	50	27	11.1	6	-	-	-	-	0.656	4.28
7	في القرارات التشغيلية يكون سلوك المدير متوسط التركيز	5.6	3	55.6	30	22.2	12	16.7	9	-	-	0.841	3.50
8	محددات القرارات الاستثمارية اكبر من القرارات التشغيلية	33.3	18	27.8	15	38.9	21	-	-	-	-	0.856	3.94
9	القرارات	50	27	44.4	24	5.6	3	-	-	-	-	0.604	4.44

												الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة عالية	
1.094	2.78	_	_	16.7	9	22.2	12	27.8	15	33.3	18	القرارات الاستثمارية تتطلب مهارة وكفاءة متوسطة	10
0.940	3.28	_	_	27.8	15	22.2	12	44.4	24	5.6	3	السلوك المجازف للمدير يحقق عوائد اعلى	11
0.856	3.06	_	-	5.6	3	16.7	9	44.4	24	33.3	18	السلوك المحايد للمدير يحقق عوائد متوسطة	12
1.176	3.44	11.1	6	11.1	6	11.1	6	55.6	30	11.1	6	السلوك المتحفظ للمدير يحقق عوائد منخفضة	13
0.883	4.11	_	_	_	_	11.1	6	55.6	30	33.3	18	للظروف الاقتصادية اثر في سلوك المدير	14
1.076	3.56	5.6	3	16.7	9	5.6	3	61.1	33	11.1	6	للعوامل السياسية اثر في سلوك المدير	15
0.841	3.50	_	_	16.7	9	22.2	12	55.6	30	5.6	3	للعوامل الاجتماعية اثر في سلوك المدير	16
1.172	3.61	11.1	6	5.6	3	11.1	6	55.6	30	16.7	9	للعوامل الثقافية اثر في سلوك المدير	17
1.356	3.83	_	_	11.1	6	11.1	6	38.9	21	38.9	21	الظروف الخارجية للشركة تؤثر في سلوك المدير	18
0.634	4.22	_	_	_	_	11.1	6	55.6	30	33.3	18	الظروف الداخلية للشركة تؤثر في سلوك المدير	19
1.075	3.50	_	_	22.2	12	27.8	15	27.8	15	22.2	12	تحقيق عوائد في المدى القصير افضل من المدى الطويل	20

من الجدول اعلاه يتضح ان جميع المتوسطات اعلى من متوسط اداة القياس (3) (حسب مقياس Likert باستثناء السؤال (15) اذ اقترب من متوسط اداة القياس .

وبعني ذلك ان اتجاهات عينة البحث ايجابية تجاه الفقرات المعروضة عليهم كون نسبة الموافقة اكبر من نسبة عدم الموافقة , مما يعني وجود علاقة بين نمط السلوك وتغير هذا النمط لقادة الشركات الاردنية وبين العوامل والظروف المحيطة ولو اخذنا كل فقرة والموقف ازاءها لاتضح ذلك ونترك هذا الامر للقاريء او الباحث ليصل باستنتاجاته عن الموضوع وحسب المتوسط الحسابي لكل فقرة وخصوصية كل فقرة ايضا وارتباطها بمدير الشركة نفسه وحسب انماط سلوكه التي عرضناها في الجزء السابق من هذا البحث ويدعم تحليل التباين ANOVA ذلك من خلال الجدول رقم (8) .

جدول رقم (8)
تحليل ANOVA

H	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
H1	بين المجموعات	3.241	6	0.540	5.540	0.000
	داخل المجموعات	4.582	47	0.970		
	المجموع	7.823	53			
H2	بين المجموعات	4.281	6	0.713	11.600	0.000
	داخل المجموعات	2.891	47	0.062		
	المجموع	7.172	53			

وتبين النتائج اعلاه وجود دلالة احصائيا للفرضيتين H1 و H2 اجمالا اذ بلغت قيمة F المحسوبة 5.540 و 11.600 عند مستوى معنوية (0.000) .

النتائج والتوصيات

اولا : النتائج :

- 1- ان قادة ومديري الشركات الاردنية يأخذون بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر , كذلك فانهم يقومون باجراء دراسات شاملة لحثيات القرار قبل اتخاذه .
- 2- يشكل العائد على الاستثمار العنصر المهم في اتخاذ القرار الاستثماري , مع الاخذ بعين الاعتبار درجة الخطورة حتى وان كان العائد مرتفعا عند اتخاذ القرار الاستثماري .
- 3- ان تحقيق عوائد معتدلة على المدى الطويل يشكل البعد الاهم عند اتخاذ القرار الاستثماري , ويرى قادة الشركات ان المجازفة تعد عنصرا مهما في اتخاذ القرار الاستثماري .
- 4- توجد علاقة ايجابية بين العوائد التشغيلية مع كل من انماط السلوك المتحفظ (المتجنب) , ونمط السلوك المحايد , اذ اشارت نتائج الاستبانة الى ان جزءا كبيرا من المديرين من النوع المتجنب والمحايد , وان عوائد الشركة قيد الدراسة مرتفعة مقارنة مع الانماط الاخرى من المديرين .

ثانيا : التوصيات :

- 1- نوصي الشركات الاردنية بتقديم دورات وبرامج تدريبية عملية لقادة ومديري الشركات , الهدف منها تعريفهم بانماط السلوك المختلفة وتأثيرها او علاقتها بتحقيق العوائد التشغيلية لشركاتهم .
- 2- على قادة الشركات الاردنية ان يتجهوا نحو السلوك المتجنب او المحايد بهدف تحقيق العوائد التشغيلية المعتدلة والمضمونة على خلاف الانماط السلوكية الاخرى للمديرين .
- 3- الاخذ بعين الاعتبار الموازنة بين حجم العوائد المتوقعة وحجم المخاطر , واجراء دراسات شاملة لحثيات القرار الاستثماري قبل اتخاذه .
- 4- الاخذ بعين الاعتبار درجة المخاطرة حتى وان كان العائد المتوقع مرتفعا قبل القيام باتخاذ القرار الاستثماري .
- 5- على قادة الشركات ان يقوموا بالتنبؤ المناسب لقيمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ذات العلاقة بالعائد التشغيلي , بحيث لا يؤدي اتخاذ القرار الى المغالاة في الاستثمار بالاصول مما يؤدي الى زيادة الكلفة , او استثمار اقل في الاصول وبالتالي لن تستطيع الشركة مواجهة المنافسين .

المصادر

- 1- دره , عبدالباري , وموسى المدهون و ابراهيم الجزراوي (1994) , الادارة الحديثة , المركز العربي للخدمات الطلابية , عمان , الاردن .

- 2- رمضان , زياد (1989) , الادارة المالية في الشركات المساهمة , مطبعة الصفدي , عمان , الاردن .
- 3- الزبيدي , حمزة محمود (2001) , الاستثمار في الاوراق المالية , مؤسسة الوراق , عمان , الاردن .
- 4- عبدالرحمن , اسماعيل , وحربي عريقات (1998) , مبادئ الاقتصاد الجزئي التحليلي , مركز شباب الجامعة , عمان , الاردن .
- 5- عبدالوهاب , علي محمد (1980) , موضوعات ادارية , معهد الادارة العام , الرياض , السعودية .
- 6- العديلي , ناصر محمود (1982) , السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة , معهد الادارة العام , الرياض , السعودية .
- 7- العمار , وليد رضوان (1997) , اساسيات في الادارة المالية , دار المسيرة , عمان , الاردن .
- 8- الراوي , خالد (2000) , التحليل المالي , عمان , الاردن .
- 9- سالم , عبدالله , ومحمد عطية مطر (1990) , مبادئ الاستثمار , ط 2 , الكويت .
- 10- هاريسون , ري اتش واريك نورين (2000) المحاسبة الادارية , ترجمة محمد عصام الدين زايد , دار المريخ للنشر , السعودية